



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)**

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

**GHAZALI BIN ISMAIL**

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/ her project paper of the following title)


**Perlaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di Daerah Kuala Muda  
Ke Arah Mencapai ISO 9002 Menjamin Kepuasan Bekerja Guru-Guru**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor) : En. Kamarulzaman Md. Ali

Tandatangan  
(Signature)

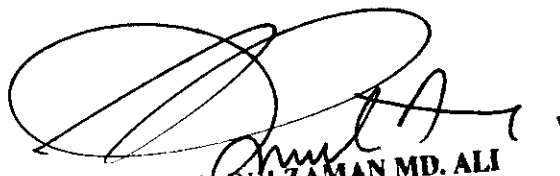


Tarikh  
(Date)

: 24 Februari 2001



Kertas projek ini telah  
di semak.



KAMARULZAMAN MD. ALI  
Timbalan Pengarah  
Institut Pengurusan Kualiti  
Universiti Utara Malaysia



Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Di Daerah *dan impak-mya*  
~~Kuala Muda Ke Arah Mencapai ISO 9002 Menjamin~~  
*pada* Kepuasan ~~di~~ Kerja Guru-Guru

Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah  
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan )  
Universiti Utara Malaysia

**Oleh**

GHAZALI BIN ISMAIL

JUN 2001

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Penyerahan kertas projek ini sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju menjadikan kertas projek ini sebagai bahan rujukan di perpustakaan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau kebenaran boleh didapati daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk penyalinan, penerbitan atau penggunaan secara keseluruhan atau sebahagian dari kertas projek ini untuk tujuan komersil adalah tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyertaan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia seharusnya dinyatakan dalam sebarang bentuk rujukan yang terdapat dalam kertas projek ini. Kebenaran untuk penyelidikan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dilakukan dengan menulis kepada :

Dekan

Sekolah Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06010 UUM, SINTOK

KEDAH DARUL AMAN

## **ABSTRAK**

Kajian ini dijalankan untuk mengukur tahap kepuasan kerja keseluruhan di kalangan guru-guru sekolah menengah di daerah Kuala Muda selepas pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh ke arah mencapai sijil MS ISO 9002. Dalam kontek ini, kajian dibuat ke atas faktor-faktor seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan gaji dan elaun, suasana kerja, latihan dan pengiktirafan, rakan sekerja dan pengurusan kualiti yang mempunyai hubungan terhadap kepuasan kerja guru-guru di sekolah daerah Kuala Muda.

Penyelidikan ini dijalankan melalui pengumpulan data dari soal selidik ke atas 160 orang guru dari sekolah-sekolah dalam daerah Kuala Muda. Untuk tujuan ini penyelidik menggunakan soal selidik yang dikenali sebagai “organisational Climate Description” untuk mengukur tahap kepuasan kerja guru. Ujian -t dan ANOVA sehalu telah digunakan untuk menguji perbezaan. Ujian Pearson “r” digunakn untuk menguji korelasi. Semua ujian statistik dijalankan pada aras keertian  $p < 0.05$ .

Hasil kajian yang dilakukan, penyelidik mendapati tempoh perkhidmatan dan perbezaan umur guru-guru di daerah Kuala Muda tidak mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Secara ringkasnya tidaklah bermakna semakin lama berkhidmat atau semakin umur meningkat kepuasan kerjanya juga turut meningkat. Dapatan penyelidik juga mendapati pengaruh suasana kerja terhadap kepuasan adalah di peringkat sederhana sahaja, iaitu berdasarkan korelasi 0.452. Pengkaji juga mendapati perbezaan jantina mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam kajian ini dapatan menunjukkan guru perempuan mempunyai kepuasan yang tinggi berbanding

lelaki selepas pelaksanaan TQM di sekolah-sekolah daerah Kuala Muda.

Kajian terhadap faktor-faktor rakan sekerja serta latihan dan pengiktirafan pula, mendapati terdapat hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara puratanya, 92.4% guru-guru bersetuju bahawa wujud perhubungan yang baik di kalangan rakan sekerja dalam organisasi mereka.

Mengenai pengaruh pengurusan kualiti terhadap kepuasan kerja, kajian mendapati hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja di mana 89.8% budaya kualiti, diikuti 85.0% faktor jaminan kualiti serta 83.0% faktor peningkatan kualiti mempunyai pengaruh ke atas kepuasan kerja guru-guru di sekolah menengah daerah Kuala Muda.

## **ABSTRACT**

The objective of research is to measure the overall level of job satisfaction amongst secondary school teachers in the Kuala Muda district after the implementation of TQM toward achieving the MS ISO 9002 certificate. To this end, important factors such as sex, age, duration of service, salary and allowances, workplace condition, training and recognition, colleagues and quality management which are related to job satisfaction amongst teachers in the district are taken into consideration.

The research is carried out by way of data collection based on questionnaires on 160 secondary school teachers from the Kuala Muda district. This type of research was known as “organisational climate description”. T – test and one way ANOVA have been used to test differences and the Pearson “r” Test to test correlation. All statistic test are done at equation (significant) level  $p < 0.05$ .

The research shows that the duration of service and the differences in age do have any vital influence on job satisfaction amongst teachers in the Kuala Muda district. In essence, it does not follow that the longer the duration of service or the older a teacher is, the higher the level of job satisfaction is.

The research also implicates that workplace environment plays only a mediocre role towards influencing the level of job satisfaction; the correlation being 0.452. However, this research reveals quite a different factor which has a significant influence on job satisfaction i.e gender. It is found that lady teachers have higher level of job satisfaction

The research also implicates that workplace environment plays only a mediocre role towards influencing the level of job satisfaction; the correlation being 0.452. However, this research reveals quite a different factor which has a significant influence on job satisfaction i.e gender. It is found that lady teachers have higher level of job satisfaction compared to man teachers after the implementation of TQM in Kuala Muda district schools.

Factors such as colleagues, training and recognition relate significantly to the level of job satisfaction. On average, 92.4 % of the teachers agree that they maintain a good professional relationship with their colleagues in their respective organisations.

Quality management is found to have a vital influence on the level of job satisfaction. Generally, the research shows that 87.8 % of quality culture influences the level of job satisfaction among teachers in the Kuala Muda district, followed by 85.0 % of quality assurance and quality improvement.



## **PENGHARGAAN**

Pertama sekali saya ingin melahirkan rasa syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izin serta limpah kurniaNya dapat saya menyempurnakan kertas projek ini dalam jangka masa yang ditetapkan.

Di kesempatan ini saya ingin merakamkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid (Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia) serta semua pensyarah yang telah banyak memberi bimbingan dan tunjuk ajar dalam kuliah sepanjang tempoh pengajian Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan). Tidak dilupa juga kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak membantu dan memberi semangat semasa tempoh pengajian ini. Begitu juga penghargaan dan ucapan terima kasih kepada penyelia saya iaitu Encik Kamarulzaman Md Ali (Timbalan Pengarah Institut Pengurusan Kualiti) yang tidak jemu membimbing dalam proses penyempurnaan kertas projek ini.

Akhir sekali saya merakamkan sekalung budi untuk ibu tersayang Zabedah bt Latif dan isteri tercinta Rahmah bt Othman serta anak-anak yang sentiasa memberi dorongan dalam menyiapkan kertas projek ini. Semoga Allah sentiasa merahmati dan memberkati di atas segala amal kita.

Ghazali bin Ismail

Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)

Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia

Jun 26, 2001.

## **JADUAL KANDUNGAN**

	<b>Halaman</b>
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	v
JADUAL KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xiii

## **BAB I**

1.1.	Latar Belakang	1
1.2.	Penyataan Masalah	3
1.3.	Objektif Kajian	5
1.4.	Hipotesis Kajian	6
1.5.	Kepentingan Kajian	7
1.6.	Batasan Kajian	8
1.7.	Definisi Konsep	8
1.7.1.	TQM	9
1.7.2.	ISO 9002	10
1.7.3.	Sekolah Menengah	10
1.7.4.	Guru-Guru	10

1.7.5. Kepuasan Kerja	10
-----------------------	----

## **BAB. II. SOROTAN LITERATUR**

2.1. Perubahan Dalam Kontek Pengurusan Sekolah	12
2.2. Perkhidmatan Awam Dan Orientasi Pelanggan	13
2.3. Hubungan Pengurusan Dengan Kualiti	14
2.4. Tinjauan Ringkas TQM Di Sekolah-Sekolah Daerah K.Muda	18
2.5. Pengurusan Kualiti Menyeluruh Di Sekolah	19
2.6. Ciri-Ciri Kejayaan TQM	20
2.7. Pengurusan Alternatif Di Sekolah-Sekolah Daerah K. Muda	22
2.8. Bidang Penilaian Dalam” Operasi Cerdik III”	23
2.9. Komponen TQM	25
2.10. Kaitan Antara TQM Dengan MS ISO 9000	28
2.11. Perspektif Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	29
2.12. MS ISO 9000 Dengan Kualiti	30
2.13. Keperluan Dalam Sistem Kualiti MS ISO 9000	32
2.14. Faktor-Faktor Kejayaan MS ISO 9000	35
2.15. Siri Dan Elemen Standard ISO 9000	36
2.16. Kepuasan Dan Teori Motivasi	38
2.17. Teori Keperluan Maslow	40
2.18. Teori Motivasi Dua Faktor Herzberg	41
2.19. Teori Nilai Locke	43

2.20.	Kesimpulan	43
2.21.	Kajian Mengenai Kepuasan Kerja Guru Di Malaysia	44

### **BAB III KAEDAH KAJIAN**

3.1.	Kerangka Teoritis	52
3.2.	Kaedah Penyelidikan	53
3.3.	Kajian Rintis	54
3.4.	Reka Bentuk Kajian	54
3.5.	Populasi Dan Sampel	56
3.6.	Kaedah Pengumpulan Data	56
3.7.	Kaedah Penganalisaan Data	57
3.7.1.	Ujian –t	57
3.7.2.	Ujian ANOVA	58
3.7.3.	Korelasi Pearson	58
3.7.4.	Paras Signifikan	58

### **BAB IV DAPATAN HASIL KAJIAN**

4.1.	Analisis Deskriptif Responden Kajian	59
4.2.	Analisis Item	62
4.3.	Skor Pembolehubah Kajian	70
4.4.	Pengujian Hipotesis Kajian	73
4.4.1.	Hipotesis Pertama	73

4.4.2.	Hipotesis Kedua	74
4.4.3.	Hipotesis Ketiga	75
4.4.4.	Hipotesis Keempat	76
4.4.5.	Hipotesis Kelima	77
4.4.6.	Hipotesis Keenam	78
4.4.7.	Hipotesis Ketujuh	79
4.4.8.	Hipotesis Kelapan	80
4.5.	Keputusan Pengujian Model Kajian	81

## **BAB V: RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

5.1.	Pengenalan	84
5.2.	Pengaruh Jantina Terhadap Kepuasan Kerja	84
5.3.	Pengaruh Umur Terhadap Kepuasan Kerja	85
5.4.	Pengaruh Tempoh Perkhidmatan Terhadap Kepuasan Kerja	86
5.5.	Pengaruh Gaji Dan Elaun Terhadap Kepuasan Kerja	87
5.6.	Pengaruh Suasana Kerja Terhadap Kepuasan Kerja	88
5.7.	Pengaruh Rakan Sekerja Terhadap Kepuasan Kerja	89
5.8.	Pengaruh Latihan Dan Pengiktirafan Terhadap Kepuasan Kerja	91
5.9.	Pengaruh Pengurusan Kualiti Terhadap Kepuasan Kerja	92
5.10.	Implikasi Praktis	93
5.11.	Masalah Dan Batasan Kajian	98

5.12.	Cadangan Kajian	99
5.13.	Kesimpulan	100

## **LAMPIRAN BELAKANG**

BIBLIOGRAFI		I
Lampiran A	Soalan Soal Selidik	II
Lampiran B	Nilai Pekali Kebolehpercayaan Alpha	III
Lampiran C	Senarai Nama Sekolah Dalam Kajian	IV
Lampiran D	Surat Kebenaran Daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Kementerian Pendidikan	V
Lampiran E	Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Kedah	IV

## SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 3.2 Kekuatan Korelasi	58
Jadual 4.1 Analisis Jantina Responden	60
Jadual 4.2 Analisis Umur Responden	60
Jadual 4.3 Analisis Tempoh Perkhidmatan Responden	61
Jadual 4.4 Analisis Gaji Dan Elaun Responden	62
Jadual 4.5 Kekerapan dan Peratus Sangat Setuju dan Setuju Terhadap Tanggungjawab	63
Jadual 4.6 Kekerapan Dan Peratus Sangat Setuju Dan Setuju Terhadap Suasana Kerja	64
Jadual 4.7 Kekerapan Dan Peratus Sangat Setuju Dan Setuju Terhadap Rakan Sekerja	65
Jadual 4.8 Kekerapan Dan Peratus Sangat Setuju Dan Setuju Terhadap Budaya Kualiti	66
Jadual 4.9 Kekerapan Dan Peratus Sangat Setuju Dan Setuju Terhadap Jaminan Kualiti	67
Jadual 4.10 Kekerapan Dan Peratus Sangat Setuju Dan Setuju Terhadap Peningkatan Kualiti	68

Jadual 4.11	Kekerapan Dan Peratus Sangat Setuju Dan Setuju Terhadap Latihan Dan Pengiktirafan.	69
Jadual 4.12	Kekerapan Dan Peratus Sangat Setuju Dan Setuju Terhadap Kepuasan Kerja	70
Jadual 4.13	Min Dan Sisihan Piawai Pembolehubah Kajian	70
Jadual 4.14	Ujian –t Perbezaan Jantina Terhadap Kepuasan Kerja	74
Jadual 4.15	Analisis Varian (ANOVA Sehala) Perbezaan Umur Terhadap Kepuasan Kerja	75
Jadual 4.16	Korelasi Di Antara Tempoh Perkhidmatan Dengan Kepuasan Kerja	76
Jadual 4.17	Analisis Varian (ANOVA Sehala) Perbezaan Gaji Dan Elaun Terhadap Kepuasan Kerja	77
Jadual 4.18	Korelasi Di Antara Faktor Suasana Kerja Dengan Kepuasan Kerja	78
Jadual 4.19	Korelasi Di Antara Faktor Rakan Sekerja Dengan Kepuasan Kerja	79
Jadual 4.20	Korelasi Di Antara Faktor Latihan Dan Pengiktirafan Dengan Kepuasan Kerja	80
Jadual 4.21	Korelasi Di Antara Faktor Pengurusan Kualiti Dengan Kepuasan Kerja	81



## **SENARAI RAJAH**

	<b>Halaman</b>
Rajah 2.1      Aspek-aspek Pengawalan Kualiti	22
Rajah 2.2      Hubungan MS ISO 9000 Dengan Kualiti	31
Rajah 2.3      Model Kualiti Crosby	33
Rajah 2.4      Model Kualiti Juran	33
Rajah 2.5      Hubungan Antara ISO 9000 Dengan TQM	36
Rajah2.6      Elemen ISO 9000	38
Rajah 2.7      Kaitan Di Antara Motivasi Dengan Prestasi	39
Rajah 2.8      Tingkat Hierarki Keperluan Maslow	41
Rajah 2.9      Hubungan Antara Dua Faktor	42
Rajah 3.1      Rangka Kajian ( Hubungan Antara Dua Pembolehubah)	53

## **BAB 1: PENGENALAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Daerah Kuala Muda mempunyai 22 buah sekolah menengah . Seramai 1478 guru sekolah menengah ditempatkan di sekolah kawasan bandar Sungai Petani serta kawasan luar bandar . Di kalangan sekolah-sekolah tersebut telah memperlihatkan kecemerlangan dalam bidang sukan dan kokurikulum . Begitu juga kejayaan dalam peperiksaan awam seperti PMR , SPM dan STPM dalam tahun 90-an yang lalu. Kejayaan-kejayaan ini sudah tentu menggambarkan akan keberkesanan pentadbiran dan pengurusan pihak sekolah serta pihak atasan lain yang berkaitan. Suatu hakikat yang tidak dapat kita nafikan bahawa perubahan dalam pengurusan berlaku seiring dengan kepesatan perkembangan teknologi. Di atas kesedaran tersebut, pihak Kementerian telah melaksanakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh ( TQM ) pada tahun 1992 melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1992 bagi semua sektor awam di Malaysia. Hal ini melibatkan juga perlaksanaan TQM di semua sekolah-sekolah dalam Malaysia . Dengan itu juga semua sekolah mestilah mengubah kaedah dari pengurusan tradisional kepada pengurusan kualiti menyeluruh ( TQM ). Di dalam pengurusan tradisional tumpuan diberi kepada organisasi sendiri manakala matlamat

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abu Bakar Hj Hashim (1989). *An Analysis of Job Satisfaction Among Academic Stanford Universiti in Malaysia*. PHD Dissertation, Ohio University.
- Abd. Main Salimon (1989). *“Perkaitan Kepuasan Kerja dan Pencapaian mendelegasikan Tugas Dengan Faktor-Faktor Personel dan Pentadbiran Di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah”*.
- Abd. Aziz Abd. Rahman (1994). *Falsafah Dan Teknik Pengurusan*, Kuala Lumpur : Berita Publishing.
- Abd. Rahim Abd. Rashid (1999). *Profesionalisme Motivasi Pengurusan Bilik Darjah*, Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Ab. Aziz Yusof (2000). *Pengurusan Dan Gelagat Organisasi Di Abad ke 21*, Prentice Hall Sprintprint : Universiti Utara Malaysia.
- Abd. Rahim Abd. Rashid (2000). *Wawasan Dan Agenda Pendidikan*, Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Abd. Rahim Juhan (1997). *Pelaksanaan TQM Ke Arah Mencapai ISO 9002 Menjamin Kepuasan Kerja Guru-Guru Di Sekolah Menengah Kebangsaan Derma*, Kajian Ilmiah : Universiti Utara Malaysia.
- Aminuddin Mohd Yusof (1994). *Job satisfaction among secondary school teachers with regard to their differences in gender, moral status, learns of education, length of service and age*, University of Houston, Tanpa Terbit.
- Ahmad Sarji, Abdul Hamid (1995). *Perkhidmatan Awam Malaysia Ke Arah Wawasan 2020*, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Anderson & Iwanicki (1984). *Teacher Motivation And Its Relationship To Burnout*, Educational Administration Quarterly 20 (2). Hal. 109-131.
- Avi – Itzhak, T. (1988). *The Effects of Needs, Organizational Faktors and Teacher`s Characteriistics on Job Satisfaction In Kindergarten Teachers*. The Journal of Educational Administrations 26(3). Hal. 353-363.
- Brent Davies John West- Burnham (1996). *Penyusunan Semula dan Kualiti Menyeluruh di Sekolah* (Terjemahan Zol Azlan Hamidi), Kuala Lumpur : ITNM.
- Chek Mat (1996). *Pengurusan Berkualiti Dalam Perkhidmatan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

- Chapman, D.W. & Lowter, m. A. (1982). *Teacher's satisfaction with teaching*. Journal of Educational Research 75 (4), 241-247.
- Clarke, R. et. al. (1985). *Age as a factor in teacher job satisfaction*. Psychology 22 (2). 19-23.
- Conley, S.C., Bacherach, S.B. & Bauer, S. (1989). *The school work environment and teacher career dissatisfaction*. Education Administration Quarterly 25 (1): 58-81.
- Crosby, P.B. (1989). *Let's Talk Quality*. New York: Mc Graw-Hill, Publishing Company,
- Drazin, Robert dan Auster, Ellen R (1987). *Wage Differences Between Man and Women : Performance Appraisal Ratings Vs Salary Allocation as the Locus of Bias*. Human Resource Management. 26 : 157 - 163
- Deming, W. E. ( 1986 ). *Out of the Crisis*. Cambridge Mass. : M.I.T. Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker P. (1995). *Realiti Baru* (Terjemahan Nazlifa Md. Ali ) Kuala Lumpur DBP.
- Engelking, J.L. (1986). *Teacher Job Satisfaction And Dissatissfaction*. Spectrum 4 (1). Hal 33-38.
- Feigenbaum, A.V. ( 1983 ). *Total Quality Control*, 3<sup>rd</sup>. Ed, New York : Mc Graw-Hill.
- Ghazali Othman ( 1979 ). *An Investigation of the Soures of Job Satisfaction of Malaysia School Teachers*. P.H.D. Dissertation, University of California, Los Angeles.
- Grady, T.L. & Burnett, M.F. (1985). *The relation between job satisfaction and performance of Vocational agricultural teachers*. Journal of Vocational Education Research 10 (3). Hal. 53-59.
- Genchmen & Weiner (1975). *Job Involvement And Satisfaction Releated Tomontal and Personal Time Devote to Work*, Journal of Applied Psychology.
- Hairuddin Mohd. Ali et. al, (1999). *Sistem Kualiti MS ISO 9000 Dalam Organisasi Pendidikan*, Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Herzberg, F. , B. Mausner and B. Synderman, (1959). *The Motivation to Work*. New York : John Wiley and Son Inc.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). *Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory*. Organizational Behaviour and Human Performance 16: Hal 256-276.
- Ismail Othman. (1997). *Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Rendah Gred A Di Daerah Kuala Muda / Yan*. Kajian Ilmiah, Universiti Utara Malaysia
- Johari Mansor. (1983). *Kepuasan Kerja Guru Di Dua Buah Sekolah Menengah Di Negeri Perlis*. Latihan Ilmiah SMSA, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Juran, J.M., and F.M. Gryna. Jr. (1980). *Quality Planning and Analysis*, 2<sup>nd</sup>. ed. New York : Mc Graw-Hill.
- John West-Burnham (1997). *Pengurusan Kualiti di Sekolah*, (Terjemahan Tengku Abd. Aziz Tengku Zainal , Kuala Lumpur : ITNM
- Jaafar Muhamad. (1992). *Asas Pengurusan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Khaleque, A. dan M.A. Rahman ( 1987 ). "Perceived Importance of Job Facets and Overall Job Satisfaction of Industril Workers" Human Relations 40 (7): 401-416
- Khaleque, A. (1994). *Job Satisfaction And Work In Industry*, Dhaka : University Of Dhaka.
- Lowter M.A. (1985). *Age And The Determinants Of Teacher Job Satisfaction*. Gerontolgist & 25 (5). Hal. 520-525.
- Locke, E.A. (1976 ). "The Nature and Causes of Job Satisfaction". In M.V.Dunnette (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand Mc Nally, 1297-1350.
- Margaret Attwood ( 1989 ). *Personel Management*. Macmillan Professional master .
- Marina bt. Othman ( 1982 ). *Sikap dan kepuasan kerja pentadbir sekolah: Satu kajian kes di kalangan guru-guru besar di Johor Bahru*. Tesis Sarjana Muda.Universiti Kebangsaan Malaysia. tanpa terbit.
- Maslow A.H. ( 1970 ). *Motivation and Personality*. 2<sup>nd</sup> ed. New York : Harper and Row.
- Mc Cormick, J. dan Solman, R. ( 1992 ). *Teacher's Attributions of Responsibility for Occupational Stress and Satisfaction: An Organisation Perspective*. Education Studies. 18 (2), 201-222.

- Mc Gregor, Douglas. ( 1960 ). *The Human side of Enterprise*. New York : Mc.Graw Hill, Inc.
- Mohamood Nazar Mohamed ( 1990 ). *Penghantar Psikologi. Satu Pengenalan Asas Kepada Jiwa dan Tingkahlaku Manusia*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Zaaba Haji Ismail (1999). *Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Agama*. Kertas Kerja Persidangan Kebangsaan Pendidikan Sekolah-Sekolah Agama : Universiti Sains Malaysia.
- Majid Konting ( 1990 ). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Ist ed . Kuala Lumpur.Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Maznah Ismail, A Lourdusamy, Tan Sok Khim & Ng Wai Kong. (1989). *Pertalian Di Antara Kualiti Guru & Keberkesanan Guru: Satu Ringkasan Eksekutif*, Pulau Pinang: Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan.
- Nirmala J. (1989). *Satu Kajian Megenai Pengaruh Beban Tugas-Tugas Ke Atas Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah Di Selangor*. Latihan Umiah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nawi Jusoh (1989). *An Investigation Into The Factors Influenceing Job Satisfaction Among A Group Of Malaysia Secondary School Teachers*. Tesis PHD yang tidak diterbitkan. University Of Birmingham, England .
- Nor Azizah Mohd Salleh ( 1988 ). *Job Satisfaction and Professional Needs of College-Trained Teachers in Selangor, Malaysia and its Implication for Continning Education*. PHD Dissertation, Michigan State University.
- Omardin Ashaari. (1996). *Pengurusan Sekolah -Suatu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur. Utusan Publication & Distributors.
- Otto, R. (1986). *Teachers Under Stress : Heaith Hazard in a Work Role And Modes Of Response*. Melbourne : Hill Of Content.
- Ostroff. C. (1992) "*The Relatioship Between Satisfaction, Altititudes And Performance: An Organizational Level Analysis*, Journal Of Applied Pshchology, 77 (6): 963-974.
- Pascale, R. T., Dan Athos, .A. G. ( 1981 ). *The Art of Japanese Management*. Warner. Inc.
- Razali Mat Zain (1999). *Pengurusan Organisasi Kerja* , Universiti Utara Malaysia, Sintok.

- Rorzali Salleh (1999). *Kepuasan Kerja Di Kalangan Pensyarah Maktab Perguruan* :  
Jurnal Penyelidikan Pendidikan IPDA. 1999, Jld. 2, 23-36.
- Rahim Abdullah (1996). *Asas Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publications Sdn. Bhd.
- Sallis, E. ( 1993 ). *Total Quality in Education*. Philadelphia Kogan Page.
- Sergiovanni, T.J. ( 1984 ). *Leadership and Excellent in Schooling*. Education Leadership, Jilid 39 (5), Hal. 346-352.
- Sharipah bt. Puteh Zahari ( 1994 ). *Faktor Usia dan Hubungannya dengan Kepuasan kerja di kalangan Guru, kajian Ilmiah*, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sergiovanni, T. (1967). *Factor which Affect Satisfactio And Dissatisfaction Of Teachers*. The Journal Of Educational Administration 5 (1) : 66-82.
- Wong Siew Yock ( 1995 ). *Meninjau Tahap Kepuasan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Gred A di Daerah Manjung, Perak*. Tesis Sarjana UUM . Tanpa Terbit.
- Zawawi Ahmad (1997). *Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Teknik Di Negeri Kedah*. Kajian Ilmiah, Universiti Utara Malaysia.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1990). *Pentadbiran Pendidikan*. Petaling Jaya: Fajar Bakti Sdn. Berhad.

#### **Artikel / Majalah/ Akhbar.**

- Qalam Intura : Buletin Intan Kampus Wilayah Utara Jld. 1, Bil.1 Jun 1999.
- Qalam Intura : Penerbitan Intan Kampus Wilayah Utara. Jld. 1, Bil.1 Oktober 2000.
- Warisan Gemilang : Kumpulan Rencana Pilihan Buletin Intan (1976 – 1991).
- Utusan Malaysia : 13 . Februari. 2001.